أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجية المِؤسسة

" دراسة حالة مؤسسة خاصة للتصوير الاشعاعي "

أ. جواهرة مفيدة، مدرسة الدراسات التجارية العليا الجزائرية

ملخص المداخلة :

يعتبر مفهوم الثقافة من أعقد المفاهيم بغض النظر عن مدى إدراك دلالته اللغوية والفكرية أو الاتفاق على مضامينه ومكوناته. فلكل إنسان ثقافة مميزة، كما أن لكل مجتمع ثقافة تميزه عن غيره. وقد عرف مصطلح "الثقافة التنظيمية"، منذ نحو عشرين عاما، انتشارا واسعا وحظي باهتمام الكثير من المسيرين، الإطارات والباحثين. حيث تمثل هذه الثقافة امتزاجا لثقافات أفراد المؤسسة التي تتشكل أساسا من القيم والمعتقدات وطرق التفكير والحضارات، مضافا إليها كل تصرفاتهم واتجاهاتهم لحل مشاكل التكيف مع بيئة المنظمة والتكامل الداخلي. وهي بذلك تمثل أداة إستراتيجية تؤثر في تشكيل سلوك العاملين وتوقعاتهم، ما ينعكس سلباً أو إيجاباً على كافة أنشطة المنظمة بشكل عام.

Résumé :

Le concept de "culture" est considéré comme étant l'un des concepts les plus compliqués, de par sa signification linguistique et intellectuelle, ou de l'accord sur ses contenu et composantes. Chaque individu a une culture distincte, et chaque société en a une la distinguant des autres aussi.

Depuis une vingtaine d'année, l'expression « Culture d'entreprise » s'est largement répandue et est souvent évoquée par les dirigeants, cadres ou chercheurs. Cette culture représente l'ensemble des cultures individuelles des membres de l'organisation, formée principalement des

valeurs, croyances, modes de pensée et civilisations, ainsi que tous leurs comportements et attitudes pour résoudre les problèmes d'adaptation à l'environnement et d'intégration interne. Cette culture constitue alors un outil stratégique influençant le comportement des individus et leurs croyances, ce qui influence négativement ou positivement l'ensemble des activités de l'organisation en général.

المقدمة

تعد المنظمات اليوم جزءا لا يتجزأ من حياتنا فنحن كأفراد وجماعات نرتبط بشكل أو بأخر بمنظمة أو أكثر إلا أنه من الصعب فهم هذه المنظمات وطريقة العمل فيها سواء كان ذلك من حيث تركيبها، طبيعة العلاقات القائمة داخلها أو علاقتها بالبيئة الخارجية التي تعمل ضمنها فلكل منظمة ثقافة خاصة تميز ها عن غيرها.

إن دراسة الإطار الثقافي للمنظمة يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد، بسيكولوجياتهم، والقيم التي يؤمنون بها، فالاهتمام بالوقت، الإتقان، الابتكار، التعاون، المثابرة، الرغبة في الإنجاز والإرادة ... كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان، وكيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات.

تعتبر الثقافة عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، فتصبح جزءا من سلوك الفرد. ومن المهم لأي مسير ناجح أن يعمل باستمرار على وجود التوافق والتناغم بين استراتيجية المؤسسة وثقافتها، فمن غير المعقول أن تتوجه الاستراتيجية عكس توجه الموظفين والقيم السائدة لديهم على اختلاف مستوياتهم. فلابد إذن أن تسعى كل مؤسسة تبحث عن النجاح إلى أن تبني ثقافتها، وتتأكد من سير العاملين جميعهم وفق هذه الثقافة. فماهي حقيقة العلاقة بين ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها ؟ وكيف تؤثر الثقافة على الإدارة الاستراتيجية للمنظمة ؟

هذا ما سنحاول الإجابة عنه من خلال هذه المداخلة وذلك بدراسة حالة مؤسسة خاصة مختصة في مجال التصوير الاشعاعي وفق الخطة التالية :

1. **الإطار المفاهيمي للمداخلة:**

1.1 ماهية الثقافة التنظيمية وأنواعها

2.1 مفهوم استراتيجية المنظمة

3.1 العلاقة بين الثقافة التنظيمية واستراتيجية المنظمة

ISSN:2437/0827
DOI:

2. دراسة حالة مؤسسة المحيط للتصوير الإشعاعي :

1.2 المسار المنهجي للدراسة الميدانية

2.2 خصائص الثقافة السائدة في المنظمة

3.2 تقييم التوافق بين الثقافة التنظيمية واستراتيجية المؤسسة

الإطار المفاهيمي :

يتناول هذا القسم الاطار المفاهيمي للدراسة حيث نقدم في ما يلي نظرة عامة عن أهم المحاور التي تواجهنا في الدراسة الميدانية حتى يسهل فهمها واستيعاب محتواها. سنتطرق اذا الى مفهوم الثقافة التنظيمية والاستراتيجية وأهم المبادئ المكونة لهما مع عرض العلاقة التي تربط بينهما ومدى تأثير كل واحدة على الأخرى.

1.1 الثقافة التنظيمية: مصادرها وأنواعها:

كثر الحديث عن الثقافات التنظيمية وأهميتها في نجاح المنظمة وتحسين العلاقات بين أفرادها غير أن هذا المصطلح يبقى غامضا وغير دقيق. فقد ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية مع بداية الثمانينات وفحوى هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم ثم الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية (سويري هيفاء محمد، 2000، ص 32).

وقد تعددت التعاريف حول مفهومها الصحيح.

بالنسبة لـ Edgar Morin هي ذلك النظام الذي ينقل التجربة الشخصية بين الأفراد والمعرفة الجماعية المركبة بما فيها : المعتقدات، القيم ، المعايير السائدة، الأساطير ، الطقوس الجماعية والعوائق.

فهي مجموعة الافتراضات والمبادئ الأساسية التي اخترعتها، اكتشفتها أو وضعتها مجموعة من الأفراد بغية التكيف مع المحيط الخارجي أو الاندماج في

ISSN:2437/0827
DOI:

المنظمة والتي أثبتت فعاليتها فأصبحت تمثل القواعد الرئيسية باعتبارها الطرق الأمثل والتي يجب أن تقوم عليها المنظمة.

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تعبر عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد. فالجوانب الملموسة أو المرئية في المنظمة هي من صنع الإنسان وهي من أكثر المستويات رؤية ويستطيع الفرد مشاهدتها أو لمسها بنفسه وتعرضها المنظمة بوعي أو بدون وعي، وتوجد في البيئة المادية المحيطة مثل تصميم المبنى والمكاتب وهذا الجانب مرئي ولكنه لا يعبر بشكل دقيق عن ثقافة المنظمة. أما الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية فهي أكثر مستويات الثقافة التنظيمية خفية وبالطبع ليس من السهل ملاحظتها وتتطلب دقة وعناية في البحث. فهي التي تبين الكيفية التي تؤدى بها الأعمال وهي التي توجه السلوك فعلياً وترشد أعضاء المنظمة إلى كيف يفهمون ويفكرون ويشعرون حيال الأشياء أو الموضوعات، وهي التي توفر الإطار أو المقدمة المنطقية التي تبنى عليها القيم، وعليه تفهم الافتراضات الأساسية على أنها داخلية أو ضمنية في الإنسان ووعليه أصبحت القيم هي الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية، وبالذات قيم القادة والمدراء الذين يمثلون القدوة في المنظمة.

تبدأ نشأة أي ثقافة في أي شركة أو مؤسسة بمؤسسيها، حيث يمتلك هؤلاء الرؤيا المنشودة للمؤسسة، فيضعون القيم والأفكار التي يريدونها لمؤسساتهم، ثم يقومون باختيار الموظفين الذين يتصفون بتلك القيم والذين يميلون بدورهم للعمل في مثل هذه المؤسسات التي تتفق مع قيمهم ومبادئهم. وقد تنشأ ثقافة المؤسسة عن طريق قائد مميز لها يقوم بإرساء مبادئ معينة أدت إلى نجاح المؤسسة في وقت ما. يظل المؤسسون يعملون بنفس طريقتهم وقيمهم ومبادئهم، ويعملون على الاحتفاظ بها داخل المؤسسة فهم بمثابة القدوة والنموذج الذي

يحتذي به كل الموظفين حتى ترسخ هذه القيم والمبادئ في المنظمة. وبالإمكان معرفة ثقافة أي مؤسسة عن طريق :

- القصص المتداولة بين أفراد المؤسسة لمواقف معينة والتي تمثل أهم المبادئ والقيم التي يؤمن بها العاملون ويتوارثونها.
- المراسم والاحتفالات الخاصة : مثل حفل ترقية موظف أو تقدير موظف وصل لسن التقاعد... هذه الاحتفالات والمراسم تعبر عن الثقافة الكامنة في المؤسسة.
- الشعارات والمنشورات المعلنة داخل المؤسسة أو على موقعها والتي غالبا ما تعبر عن ثقافة المؤسسة، شرط أن تكون هذه الشعارات مطبقة من قبل الموظفين. فإذا كانت الشعارات معلنة فقط دون تطبيق فهي بعيدة كل البعد عن ثقافة المؤسسة.

باتت لثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً وذا أولوية في كثير من المنظمات المعاصرة فالكثير من المسيرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة حيث إنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير كما أنها تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها. وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الوظائف الأساسية التالية (وحيد عيدان، 2009 ، ص 08):

- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية بحيث يؤدي وجودها إلى تنمية الشعور بالذاتية والهوية الخاصة بالعاملين. لأن مشاركتهم نفس القيم والمعايير تعطيهم الشعور بالتوحد.
- تلعب دوراً مهماً في خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين، ذلك ان تفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً لكن إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة فانهم سيشعرون حتما

أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، مما يجعل المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود العاملين في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين بسياسة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

- تساهم في تحقيق الإستقرار داخل المنظمة كنظام إجتماعي متجانس ومتكامل . فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة.
- تعمل على تكوين مرجعية لنشاط المنظمة بحيث تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية كبيرة خاصة للموظفين الجدد. فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق الاستقرار. فهي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز أنواعها ما يلي (بسام بن مناور العنزي، 2004، ص 26-27):

- ❖ الثقافة البيروقراطية : في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، ومسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
- ❖ الثقافة الإبداعية : وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

ISSN:2437/0827
DOI:

❖ الثقافة المساندة : تتميز بيئة العمل بالصداقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

❖ ثقافة العمليات :ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.

❖ ثقافة المهمة : وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وا ٕنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

❖ ثقافة الدور: وتركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

تحتاج ثقافة المنظمة كأي عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم واتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.

2.1 مفهوم استراتيجية المنظمة :

تواجه معظم المؤسسات في الوقت الحاضر العديد من التحديات في ظل الأوضاع الاقتصادية والعالمية والمنافسة الدولية وما إلى ذلك من التحديات والتي تفرض عليها انتهاج استراتيجيات ملائمة تمكنها من الاستمرار والبقاء. هذه الاستراتيجيات تختلف من منظمة لأخرى حسب أهداف المنظمة. سنحاول فيما يلي التعرف أكثر على هذه الاستراتيجيات، لكن قبل التطرق اليها، يبدو ضروريا أن نوضح مفهوم كلمة " الاستراتيجية " حتى نتمكن من ربطه بالمنظمة.

ISSN:2437/0827
DOI:

الاستراتيجية كلمة يونانية الأصل تجد جذورها في المجالات العسكرية " ستراتيجيا " والتي تعني فن قيادة الجيش واستخدام قواته لتحقيق الانتصار (Frédérique Blondel et coll, 2007, p 231). وكان مرتبطا بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك فقط إلا أنه امتد بعد ذلك وتطور استعماله حتى داخل المنظمات ومن هنا ظهر مصطلح " استراتيجية المؤسسة " والذي اعتمد فعليا في الستينات.

كثرت التعاريف وتعددت المفاهيم وذلك كون المصطلح عرف تطورا في التطبيق، ففي الستينات كان تعريف استراتيجية المؤسسة محصورا في تحديد الأهداف على المدى البعيد وتطوير الوسائل المعتمدة والموارد اللازمة قصد بلوغ الاهداف المسطرة (Frédérique Blondel et coll, 2007, p 231). وهذا ما يؤكده تعريف كل من "Pearce" و"Robinson" والذي ينص على أنها مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة.

في السبعينات ومع تطور الأوضاع الاقتصادية، تطور مفهوم الاستراتيجية واتسع نحو مراعاة المحيط الخارجي، فقد وجدت الشركات نفسها تتخبط في وسط تنافسي شديد يرغمها على اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من خلق قيمة اقتصادية تميزها عن منافسيها.

أما حاليا، فوضع الاستراتيجية مرتبط بجميع العوامل التي قد تساهم من قريب أو بعيد في نجاح وتطور المؤسسة، بما في ذلك : العمال، الموردين، الموزعين، المساهمين...

ففي هذا السياق قام **Mintzberg** بتمثيل الإستراتيجية بالفيل (مزهودة عبد المليك، 2007، ص24) والمفكرين الذين يحاولون تعريفها بالمكفوفين. فالرجل الذي يلمس الفيل من رجله يعتبره جذع شجرة والذي يلمسه من خرطومه يعتبره ثعبانا .ومن يلمسه من ذيله يعتبره حبلا ومن يلمسه من جسده يقول بأنه

ISSN:2437/0827
DOI:

جدار ومن يلمسه من نابه يقول بأنه رمح... فكل شخص يتصور الفيل من الجهة التي لامسه منها . نفس الشيء ينطبق على لفظ الإستراتيجية فكل باحث ودارس يعرف الإستراتيجية من الزاوية التي يراها منها.

سنعتمد في مداخلتنا على تعريفين اثنين وهما لأبرز كتابين تناولا موضوع الاستراتيجية:

- ❖ حسب Strategor 2004: وضع الاستراتيجية يعتمد على اختيار مجالات النشاط التي تسعى المؤسسة الى البروز فيه وتوفير جميع الموارد اللازمة لنجاحها وتطويرها في ذاك النشاط (Détrie J-P, 2005).
- ❖ أما في Stratégique 2007": تتمثل استراتيجية المنظمة في تخصيص الموارد اللازمة، والالتزام على المدى البعيد بهدف تلبية حاجيات أصحاب المصلحة، الحصول على ميزة تنافسية وخلق القيمة للزبائن وذلك مع تحديد نطاق نشاطها. "(Johnson G., Scholes K., Whittington R., Fréry F, 2005)

يمكننا القول إذن أن الاستراتيجية هي عملية تخطيط وتحديد لأهداف المنظمة على المدى البعيد بمراعاة البيئة الداخلية (أي التناسق بين مختلف الأنشطة) والبيئة الخارجية بما فيها من محفزات وعوائق. وأن الإدارة الاستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها.

هذه الإدارة الاستراتيجية هي منظومة متكاملة من العمليات والأنشطة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات البيئية عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية استراتيجية مؤكدة للمنظمة.

تتمثل هذه الادارة الاستراتيجية في ثلاث مراحل وهي:

ISSN:2437/0827
DOI:

. مرحلة التصميم، مرحلة التطبيق ومرحلة التقييم.

❖ مرحلة التصميم:

ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتهتم مرحلة التصميم بوضع رسالة المؤسسة وتقييم البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك البيئة الخارجية، بتحديد الفرص والتهديدات، وبعد ذلك تحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع الأهداف بعيدة المدى. تتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختبار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وتنبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث إن نتائجها لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المؤسسة والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة.

❖ مرحلة التطبيق:

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة المدى ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها، كما تتطلب تهيئة المؤسسة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات. وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة.

أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية. ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلاقة ليست تقليدية.

❖ مرحلة التقييم:

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط. ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من التطبيق الاستراتيجي وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلتي التصميم أو التطبيق.

ويعتبر إعطاء الباحثين للإستراتيجية مفهوم التصور ما هو إلا المنطلق الرئيسي لبناء مفاهيم أخرى أكثر تعبيرا ودقة لمصطلح الإستراتيجية، حيث بعد هذا الطرح اعتبر باحثون آخرون أن الإستراتيجية عبارة عن خطة .

الإستراتيجية كخطة: يعتبر **Glueck** من أبرز رواد هدا الاتجاه فيرى بأن الإستراتيجية ما هي إلا خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط بين المنافع الإستراتيجية للمنظمة مع التحديات البيئية وهي معدة بشكل يؤكد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الرئيسية .نلمس من رواد هذا التوجه بأنهم يركزون حول كيفية إعداد الاستراتيجية وضرورة الأخذ بعين الاعتبار لتغيرات البيئية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة (الصميدعي محمود جاسم محمد، 2004، ص 18).

الإستراتيجية مناورة :ويقصد بها خداع الخصم أو المنافس ويعتبر porter أول من أشار إلى الاستراتيجية بهذا المفهوم حيث اعتبر بأن" لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة هي خليط للأهداف الموضوعة من قبل المؤسسة ووسائل تحقيقها."

الإستراتيجية نموذج : وتوجه رواد هذا التوجه إلى أنه لا يمكن وصف الإستراتيجية على أنها مناورة لأن ذلك لا بقوله أن **Mintzberg** يعطي للإستراتيجية حقها، ولابد من النظر إلى السلوك الناتج عن ذلك .وكما يشير إلى ذلك الإستراتيجية" عبارة عن ابتكار من مخيلة شخص معين بغض النظر إن كانت لتلك الإستراتيجية أهداف لتنظيم السلوك المستقبلي قبل أن يحدث إزائها

ISSN:2437/0827
DOI:

نموذج يصف سلوك حدث أم يحدث الآن." (الركابي كاظم نزار،2004 ، ص33).

الإستراتيجية تموقع : ووفق هذا الطرح فإن الاستراتيجية هي بمثابة محاولة المؤسسة إيجاد مكان أو وضعية تنافسية لها الذي يقول بأن **Bowman** : مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية المحيطة، ومن بين رواد هذا التوجه نجد "الإستراتيجية عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتميز بالمنتجات أو الخدمات، بحيث تتمكن المؤسسة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التحليل الهيكلي المتعلقة بالمنافسين والمشترين والمجهزين وتهديدات الدخول والمصادر البديلة (الركابي كاظم نزار،2004 ، ص32).

يمكن تلخيص أهم مهام الادارة الاستراتيجية في النقط التالية:

1. صياغة مهمة أو رسالة المنظمة، والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي، فلسفتها وأهدافها.

2تنمية صورة للمنظمة والتي تُظهِر ظروفها، قدراتها ومواردها الداخلية.

3. تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.

4. تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.

5. تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.

6. اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.

7. تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.

ISSN:2437/0827
DOI:

8. تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد والهياكل والتكنولوجيا وأنظمة التحفيز.

9. تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة بالمعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية.

3.1 العلاقة بين الثقافة التنظيمية واستراتيجية المنظمة :

تطرقنا فيما سبق إلى مفهومي الثقافة والاستراتيجية كلا على حدى وفي هذا القسم سنتناول العلاقة بينهما بحيث نبين كيفية تأثير كل واحدة على الاخرى.

لابد أن تتناسب الثقافة التنظيمية للمنظمة مع استراتيجيتها، فالثقافة التنظيمية تعتبر قوة عظمى داخل المنظمة حيث تؤثر بدرجة كبيرة على سلوكيات الموظفين بداخلها، ومن ثم من الممكن أن تتحكم في مدى قدرة المؤسسة على تغيير أو تحويل اتجاهها الاستراتيجي. تعتبر الثقافة قوية عندما ما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها، أحكامها وقواعدها فيتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهموهكذا تكون عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها.

كما أن الفرضية التي تدرس العلاقة بين الأداء والثقافة، تركز أكثر على تكييف الثقافة مع محيطها، فجوهرها لا يكمن في قوة الثقافة، وا إنما في تكييفها، والذي يتجسد من خلال الحالة العامة للمؤسسة، الأهداف التي تعمل على تحقيقها، وشكل الاستراتيجية المقررة. أي أن الغرض الأساسي لوجود الثقافة هو تحفيز المورد البشري وتوجيه نشاطاته، أخذا بعين الاعتبار طبيعة الإطار الذي تندرج ضمنه. وفي هذا السياق تبين أن امتياز الأداء هو نتيجة الثقافة المحترمة للاستراتيجية المحترمة، بحيث كلما كان التكيف مرتفع كلما كان الأداء متميز، والعكس.

وكما رأينا سابقا، تؤكد أدبيات الإدارة الاستراتيجية على أهمية تحديد رسالة الشركة ويأتي ذلك من منطلق توجيه أنظار الموظفين لمجالات الاهتمام التي

ISSN:2437/0827
DOI:

يجب التركيز عليها وإعطائها الأولوية وكل ذلك من خلال الثقافة التنظيمية حيث تعتبر القيم آلية فعالة كونها تلعب دور الرقيب على سلوك الأفراد.

تعتبر الثقافة إذن عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطور. كمثال على ذلك، كانت هناك ثقافة سائدة في سيطرة جنس الرجال على شركة ميتسوبيشي اليابانية، ولما فتحت الشركة فرعا لها في أمريكا تعرضت لمشاكل قانونية، حيث تم رفع قضايا عليها من مؤسسات التسوية بين الرجل والمرأة في فرص العمل، وتم مقاطعة سيارتها من المؤسسة القومية للمرأة داخل أمريكا. كل هذه المشاكل كانت بسبب قوة الثقافة السائدة وثباتها ما أدى إلى عدم قدرة الشركة على تغييرها للتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.

إذا أردنا تصنيف الثقافات التنظيمية حسب علاقتها باستراتيجية المنظمة والمتغيرات الخارجية، يمكننا تقسيمها إلى أربع أقسام (وحيد عيدان، 2009، ص 13):

- ثقافة المغامرة وروح المبادرة : تهتم هذه الثقافة بتلبية احتياجات العملاء والتركيز على التفاعل السريع مع المتغيرات الخارجية من خلال منحهم حرية التعامل وتفويضهم في اتخاذ القرارات. فهي بذلك، تشجع الإبداع والمغامرة.
- ثقافة المهمة : هذه الثقافة تركز على الأهداف الخارجية مثل تحقيق حصة مرتفعة في السوق ولا تتعرض لتغيرات خارجية سريعة .

ISSN:2437/0827
DOI:

- ثقافة الجماعة أو العشيرة : تهتم هذه الثقافة بتلبية حاجيات العملاء ومسايرة متطلبات السوق، فهي بذلك تتفاعل بشدة مع المتغيرات الخارجية.
- ثقافة البيروقراطية : تعتمد هذه الثقافة عادة على طرق معينة للعمل وتتبع أساليب محددة، فتكون في أغلب الأحيان مستقرة. تنتشر هذه الثقافة بكثرة في المؤسسات الحكومية.

كما أن بعض الباحثين في الاختصاص يصنفونها كما يلي: (بن حبتور عبد العزيز صالح، 2004، ص 203)

- **المدافعون**:تشمل المنظمات التي تختار لنفسها مركزاً محدداً في بيئتها، وتسعى للدفاع عنه والاحتفاظ به دون تغيير. لهذا تتصف بالثبات في أنشطتها وحتى في منتجاتها وتستند رؤيتها التنافسية على تقديم منتج يتصف بالجودة العالية مع سعر تنافسي.
- **المنقبون:** هذه المنظمة تسعى دائماً إلى التغيير المستمر لمنتجاتها وأسواقها مع كثرة الإنفاق على البحوث والدراسات والتطوير لاكتشاف أخطار المنتجات الجديدة.
- **المحللون:** تحتل مثل هذه المنظمات مرتبة وسط بين النوعين السابقين كما تعمل على إمكانية الجمع بين القدرة على تحقيق الكفاءة العالية والثبات في المنظمة وبين عملية التغيير في المنتجات والأسواق ولكنها تسعى في الوقت نفسه إلى أسواق جديدة وفي ظل فرص جديدة
- **المستجيبون:** يتصف أداء هذه المنظمات بالضعف، مع مشكل في الأداء والمنافسة، مع عدم وجود صياغة واضحة للرسالة والفشل في تكوين وبلورة استراتيجية ناجحة للأهداف، تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها مما يجعلها بحاجة مستمرة لتعديل الهيكل التنظيمي.

ISSN:2437/0827
DOI:

نلاحظ إذا أن ثقافة المنظمة هي التي تشكل طبيعة استراتيجيتها، سياستها وخطتها، وهي التي تحدد العلاقة بينها وبين بيئتها الخارجية.

2. دراسة حالة مؤسسة المحيط للتصوير الإشعاعي:

يتناول هذا الجزء عرض أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراسة حالة " شركة المحيط للخدمات الصناعية " ذات المسؤولية المحدودة. أين قمنا بالتعرف على أهم مميزات الثقافة السائدة فيها وتقييم مدى تأثيرها على استراتيجية المنظمة وبالتالي مدى التوافق بينهما.

شركة المحيط للخدمات الصناعية هي شركة أجنبية ذات أساس قانوني جزائري مختصة في مجال التصوير الاشعاعي والفحص اللااتلافي لأنابيب البترول والغاز. تأسست في 2009/04/04 وهي تنشط في كامل التراب الوطني خصوصا في المناطق الجنوبية من الوطن.

1.2 المسار المنهجي للدراسة الميدانية :

نقصد بالمسار المنهجي للدراسة الميدانية المنهج المتبع لتحقيق أهداف البحث والوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة في المقدمة. وقد استعملنا في ذلك : المنهج المسحي الوصفي من خلال وصف ما رأيناه في الواقع إضافة إلى الاستعانة باستبيان لجمع اراء العمال والتمكن من تحديد العلاقات الموجودة بين مختلف المتغيرات واستخلاص النتائج.

تكمن أهداف الدراسة في توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية واستراتيجية المنظمة، إبراز مدى ضرورة التوافق بينهما لضمان الاستقرار والتعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة المحيط للخدمات الصناعية ومدى تأثيرها على استراتيجية المنظمة.

ليس هناك حد فاصل بشكل قطعي للبحوث والدراسات في مجال علم الاجتماع والمانجمنت وتكمن حدود هذه الدراسة في امتداد موضوعي، زمني ومكاني ويمكن تلخيصها فيما يلي :

ISSN:2437/0827
DOI:

-اقتصرت الدراسة على العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية دون مراعاة التأثيرات الأخرى داخلية كانت أو خارجية؛

-تم تحديد المواضيع ودراسة المتغيرات بمراعاة المدة الزمنية المحدودة والتي فرضت علينا الاستغناء عن بعض التفاصيل والتنازل عن الاستبيانات التي لم ترد في وقتها؛

-جرت هذه الدراسة في مؤسسة واحدة رغم أننا كنا نفضل مقارنتها بمؤسسات أخرى لكن عاملا الزمان والمكان حالا دون ذلك.

بالنسبة لعينة الدراسة، تم اختيار عينة تمثلت في عمال الإدارة وبعض عمال المشاريع الذين تزامنت إجازاتهم وفترة توزيع الاستبيان وذلك لسهولة التواصل والحصول على المعلومة كما أنه لم يكن ممكنا بل تعذر علينا استجواب جل العمال نظرا لكثرة المشاريع وبعدها عن بعضها البعض (من حيث المسافة) إضافة إلى التكاليف المادية والبشرية وضيق الوقت.

فيما يخص أدوات البحث، اعتمدنا الملاحظة، الاستبيان والمقابلات الشفوية إضافة طبعا إلى استغلال المعلومات من الوثائق الرسمية للمنظمة وقد تم ضبط واستخدام هذه الأدوات بطريقة تتوافق ومتطلبات الدراسة.

إن تطبيق المنهج المسحي لدراسة العلاقة بين الثقافة والاستراتيجية مكننا من الوقوف مباشرة على آراء المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة. كما أن اعتماد المنهج الوصفي مكننا من جمع معلومات مفيدة عبر الملاحظة والمعايشة الفعلية للدراسة في كل مراحلها.

2.2 خصائص الثقافة السائدة في المنظمة :

للتعرف على أهم خصائص الثقافة السائدة في المنظمة، تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة المتمثلة في 20 شخص من أصل 52 أي ما يمثل تقريبا 38٪ من مجموع العمال.

ISSN:2437/0827
DOI:

يضم هذا الاستبيان 13 سؤال يتمحور حول بيئة المنظمة، القيم العامة والغالبة للعمال، طريقة تعامل المسير مع العمال، علاقة العمال مع بعضهم البعض ومع المسؤولين، إمكانية العمل ساعات إضافية أو في أيام العطل، توافق أهداف المنظمة مع أهداف العمال، السن، الجنسية، المنصب، الحالة المدنية، المستوى الدراسي...

استرجعنا 17 استبيان أي ما يمثل 85 ٪ من العينة المستهدفة و33 ٪ من مجموع العمال.

استنادا على أدوات البحث المعتمدة من الملاحظة، تحليل نتائج الاستبيان والمقابلات التي أجريناها مع بعض العمال والمسؤولين، يمكن تلخيص أهم مميزات الثقافة التنظيمية لشركة المحيط في النقاط التالية:

❖ **البيئة الداخلية للشركة وقيمها :**

-تعدد الجنسيات بين : جزائري، سوري، فلسطيني وهندي.

-معظم عمال الشركة من الشباب وتتراوح أعمارهم ما بين 24-36 سنة، وبعد مناقشة هذا المعيار مع مسؤول الموارد البشرية أكد لنا أن جميع عمال الشركة من الشباب بمن فيهم المدير العام. يوجد عامل واحد فقط يبلغ سن 46 سنة وهو المدير المالي.

-أغلب العمال لديهم مستوى "ليسانس أو مهندس" إضافة إلى دبلوم في نفس تخصص العمل (تصوير أشعة) وتوجد نسبة ضئيلة جدا دون مستوى عال تنحصر في بعض السائقين وأعوان النظافة.

-تنظيم المؤسسة يضم 4 أقسام رئيسية وهي : القسم التجاري، المالي، الموارد البشرية وقسم التنفيذ (المشاريع). ويتولى إدارة كل قسم شخص واحد فقط وهو المسؤول الوحيد على كل أعمال ذاك القسم.

-في ما يخص ساعات العمل (في الإدارة)، فهي من التاسعة صباحا إلى الخامسة مساءا غير أن هناك مرونة واضحة وتساهل من

قبل المسير فيما يخص التأخيرات، كما أن العمال مستعدون للعمل ساعات إضافية أو العمل في أيام العطل إذا اقتضى الأمر.

-استخدام نظام المكافأة خاصة في المشاريع لتحفيز العمال على العمل.

-وجود توافق بين أهداف المنظمة وأهداف العمال غير أنه وفي المناسبات الخاصة يتم تسبيق مصلحة الفرد على مصلحة المنظمة مثلما حدث مؤخرا في مشروع تيقنتورين (حادثة احتجاز الرهائن) أين اضطر الأجانب إلى التخلي عن مناصب عملهم مما أدى إلى توقف الأعمال بالمنطقة.

-اتخاذ القرارات يكون بعد النقاش والتشاور مع جميع الأشخاص المعنيين بالقرار ومهما كانت صفته في المنظمة.

-كل قيم المنظمة تراعي متطلبات نظام الجودة كونها معتمدة إيزو 9001 صيغة 2008.

❖ **قيم العمال :**

-الاحترام المتبادل، التعاون والعمل الجماعي؛ فقد لاحظنا وجود تلاحم كبير بين عمال الإدارة فالعلاقة بينهم رائعة ولا يوجد مجال للتخاصم أو النزاعات كما أن الكل مستعد لمساعدة الاخر عند وجود ضغط عمل في قسم ما.

-غياب عنصر الإبداع والخروج عن المألوف وهذا لطبيعة ميدان العمل والذي يرتبط بمعايير دولية صارمة.

-الاستقلالية والمرونة في العمل؛ فكل مسؤول عن تنظيم نفسه وعمله كما يريد. المهم أن يؤدي ما لديه وفي الوقت المناسب.

-وجود جو المرح والتسلية بين العمال مما ساعدهم أكثر على التأقلم والاندماج وتحمل صعوبة العمل في مجال الإشعاع. إضافة إلى تحمل ضغط العمل.

-من الملاحظ أن عمال الإدارة ورغم صغر سنهم يملكون روح المسؤولية وحب العمل، فرؤيتهم يخلصون لعملهم حتى في غياب المدير يدل على طبيعة العلاقة بينهم ويفسر تساهل هذا الأخير ومعاملته لهم كزميل لا كمدير.

-شخصيا، الشيء الذي لفت انتباهي هو عدم تقيد العمال بوقت معين للغداء فعمال الإدارة يأكلون في وقت متأخر عندما يكونون منهمكين في العمل كما أنهم يستغنون عنه مجملا عند انشغالهم حتى في غياب المدير العام.

-بالنسبة لعمال المشاريع الأمر يختلف فحسب النتائج والمقابلات مع بعضهم، هناك بعض النزاعات في المشاريع خاصة عندما يتعلق الأمر بالقيام بعمل شخص اخر أو عند ضرورة تأخير الإجازة لمتطلبات العمل.

-الاتصالات المباشرة بين العمال والمسؤول المباشر سواءا في الإدارة أو في المشاريع مما يسهل التواصل ويضمن مصداقية المعلومة.

3.2 تقييم التوافق بين الثقافة التنظيمية واستراتيجية المؤسسة:

تعتبر الثقافة التنظيمية لشركة المحيط عاملا مهما فهي تؤثر في سلوكيات العمال وتساعد الجدد منهم على التأقلم السريع، ومن ثم من الممكن أن تتحكم في مدى قدرة المؤسسة على تغيير أو تحويل اتجاهها الاستراتيجي. ولهذا الغرض قمنا بمقابلتين مع المدير العام والمدير المالي يوم 2013/04/08 على الساعة العاشرة صباحا والثانية زوالا على الترتيب، دامت كل واحدة منهما ساعة كاملة.

ISSN:2437/0827
DOI:

استنادا إلى نتائج هاتين المقابلتين، توصلنا إلى القول أن شركة المحيط للخدمات الصناعية تهتم بتحسين خدماتها باستمرار حرصا منها على احترام المعايير التي تحكم نشاطها ومتطلبات المنافسة لذلك فهي تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تتبع متطلبات الزبون باستمرار لإرضائه والمحافظة عليه.
- الحفاظ على مكانة الشركة في السوق الحالية وتوسيعها إلى أسواق وطنية.
- التحسين المستمر لجودة خدماتها.
- التحسين المستمر للخطة التنظيمية والهيكلية للشركة.
- مراقبة التكاليف واحترام مدة الأشغال.
- تنمية القدرات والكفاءات عن طريق التقييم المستمر والتكوين.
- تطوير وتوفير أفضل طرق الفحص اللاإتلافي.
- السهر على احترام القوانين الجزائرية والمعايير الدولية التي يخضع لها نشاط الشركة.
- الحرص على سلامة ونظافة البيئة والمحيط.
- تطوير المشاركة مع الزبائن والموردين.

ووفقا للثقافة السائدة والمتميز ة بالعمل الجماعي، فالكل مجند لتحقيق هذه الأهداف والحفاظ على مكانة الشركة وسط منافسيها.

من جهة أخرى، تمثل هذه الأهداف الاستراتيجية الغايات والنهايات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة حاليا وفي المستقبل. فبقدر ما تكون الأهداف واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تكون فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفعالة كبيرة، وتوضع أهداف شركة المحيط في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها : علاقات التأثير والتأثر بين

البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة، كمية ونوعية الموارد المتاحة، القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة، ثقافة وقيم الإدارة العليا، علاقات السلطة والمسؤولية بين أفراد التنظيم وأسلوب اتخاذ القرارات الإدارية. تتولى الإدارة بمشاركة بعض العمال الأكفاء بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية وحشد الموارد اللازمة لها.

نود الاشارة اذن إلى أن الإدارة الاستراتيجية مهمة وضرورية كما أن التشخيص الاستراتيجي ضروري أيضا للحصول على صورة واضحة ومتكاملة على جوانب القوة والضعف لدى المؤسسة والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية التي تؤثر على حاضرها ومستقبلها ومحاولة إيجاد التعديلات أو الحلول الممكنة أو البديلة التي من شأنها المساهمة في تجاوز الصعاب والمخاطر المحتملة واستغلال الفرص. أو باختصار: التهيئة التامة لاتخاذ القرارات.

الملاحظ أن هناك علاقة وطيدة بين الثقافة والاستراتيجية داخل المنظمة، وأن القرارات تتوافق والمزايا التنافسية التي تسعى المنظمة لتثمينها. فمؤسسة المحيط تقوم بتحديد قيمها المرتبطة بمزاياها التنافسية ضمن الرسالة الاستراتيجية. هذه المزايا التنافسية تمثل جزءا هاما من ثقافة المنظمة والتأكيد على أهميتها يتطلب نظرة شاملة متعددة الاتجاهات، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار العلاقة مع المحيط الخارجي اضافة، طبعا، إلى النمو والتطور الداخلي والأداء المالي. المهم أن تكون ثقافة المؤسسة قادرة على التواؤم مع بيئتها، وأن تتجسد فيها عوامل النجاح معها، فقد تكون هناك مشكلة في وجود ثقافة قوية جامدة داخل المؤسسة، فيصبح من الصعب نجاح عملية تغيير رسالة المؤسسة، رؤيتها، أهدافها أو سياستها لتتوافق مع تغيرات البيئة من حولها .

كخلاصة، يمكننا القول أن هناك تناغم وتناسق كبيرين بين ثقافة الشركة واستراتيجيتها والذي من الضروري المحافظة عليهما كون هذا التوافق يمثل قوة

ISSN:2437/0827
DOI:

داخلية هامة فالوعي بثقافة المنظمة وإدراك هذه الثقافة بطريقة كفؤة يساعد في تصميم وتطبيق خطة استراتيجية متكاملة وناجحة.

خاتمة

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على المسيرين أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية تشمل ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها بالإضافة الى تلك التي اكتسبوها في المنظمة من خصائصها، اهتماماتها، سياساتها، قيمها وأهدافها. ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

فالثقافة التنظيمية تمثل قوة عظمى داخل المنظمة حيث تؤثر بدرجة كبيرة على سلوكيات الموظفين بداخلها، ومن ثم من الممكن أن تتحكم في تغيير أو تحويل اتجاهها الاستراتيجي. والتغيير في ثقافة المنظمة أمر ممكن إلا أنه يتطلب جهداً ووقتا كبيرين، فعلى المسؤولين أن يدرسوا جيدا كل تغيير في استراتيجية المنظمة ومدى تأثيره على الثقافة التنظيمية.

وعموما لا يوجد ما يسمى بالثقافة الأفضل للمنظمة أو النموذج المثالي للثقافة وإنما تختلف على حسب استراتيجية المؤسسة وسياستها. فالثقافة كما سبق وذكرنا هي مجموعة قيم أي هي من الاصول غير الملموسة والتي يصعب قياسها، واعتبار هذه الثقافة أو تلك كمثال يقتدى به يعني تجاهل الفوارق المختلفة الموجودة بين المنظمات. وبالتالي يجب أن تكون الثقافة مساندة للاستراتيجية وتابعة لها، ومن ثم فإن أي تغيير بارز في استراتيجية المنظمة سيتطلب في الغالب تغييرا في ثقافتها كذلك.

المراجع

أسامة الفراج ؛ نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في القطاع العام في سوريا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية –المجلد – 27 العدد الأول، 2011.

الصميدعي محمود جاسم محمد، إستراتيجيات التسويق، الأردن :دار حامد، 2004.

الركابي كاظم نزار: الإدارة الإستراتيجية، الأردن :دار وائل، 2004.

بسام بن مناور العنزي؛ الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2004.

بن حبتور عبد العزيز صالح ؛ الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى ، 2004 .

خري عبد الناصر؛ مقياس استراتيجية المؤسسة والمنافسة، تخصص تسويق، الاسكندرية، مارس 2005.

سويري هيفاء محمد ؛ مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، 2000.

عبد الحفيظ مقدم؛ الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر في 28–30 نوفمبر1992، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

مزهودة عبد المليك .مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي .رسالة دكتوراه، جامعة باتنة، 2007.

وحيد عيدان؛ أثر الثقافة التنظيمية في السياسة اللاإنتاجية المتبعة في المنظمة، رسالة ماجستير إدارة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009.

Détrie J–P (sous la direction de) ; Strategor, 4ème édition, Dunod, Paris, 2005

Elliot Jaque ; Intervention et changement dans l'entreprise, Dunod 1998.

Frédérique Blondel et coll : Management : Manuel et applications, Nathan, Paris, 2007 .

Hélène Denis ; Stratégie d'entreprise et incertitudes environnementales, Desing organisationnel, culture et technologie, édition économica, 1990.

Johnson G., Scholes K., Whittington R., Fréry F; Stratégique, 7ème edition, Pearson Education, Paris, 2005.

Yean Langatte et Jaques Muller ; Economie d'entreprise, 2 ème édition ; 1999, Dunod, Paris.